

제5판

인사노무관리 전략노트 목차키워드

김 유 미 노무사

새흐름

머 리 말

인사노무관리 전략노트의 핵심 요약판이라고 할 수 있는 「목차·키워드 노트」가 매년 독자분들로부터 많은 관심과 사랑을 받으면서 2019년 시험을 대비한 전략 목차 키워드 노트를 다시 발간하게 되었다.

시험장에 들어가기 전에 컴팩트하게 잘 정리된 한 권의 책은 수험생에게 그 무엇보다 가장 든든하고 강력한 무기가 될 수 있다. 특히 이 책은 방대한 인사노무관리 내용을 여러 번 리마인드하면서 실제 시험에 현출할 수 있도록 압축 정리한 것으로, 좀 더 정확히 말하면 목차·개념·키워드·도표·용어사전 노트라고 할 수 있다.

[활용방법]

1. 2단 구성의 활용

이 책의 가장 큰 특징은 많은 내용을 체계적으로 정리하여 <좌측>에는 목차와 도식을, <우측>에는 개념과 키워드를 배치하였다는 것이다. 좌측에 위치한 목차 흐름(Flow)에 따라 우측의 개념과 키워드를 숙지하면 아주 빠른 시간 내에 전체적인 Frame을 파악하면서도 세부 내용까지 효율적으로 정리할 수 있을 것이다.

2. 학습자

‘학습자’는 일종의 가림판 역할을 할 수 있는 도구(tool)이다. 해당 편과 장을 공부하기 전에는 좌측의 목차를 학습자로 가린 후 대략 어떤 주제들이 있었는지를 연상해보고, 그 후에는 우측의 내용을 학습자로 가린 후 좌측의 목차만 보고 설명을 떠올리는 연습을 반복하게 되면 논술 시험 대비에 아주 효과적일 것이다. 초판부터 구상해오던 학습자를 실제로 구현하는데까지 오랜 시간이 걸린 만큼 꼭 활용해보기 바란다.

3. 기본서 및 전략노트와의 호환성

이 책은 교수님들의 기본서 및 전략노트와 호환성이 높다. 이 책으로 빠르게 회독 수를 높이면서도 특정 부분을 찾아보고 싶을 때, 이 책의 각 장에는 전략노트의 어떤 페이지에 해당 내용이 수록되어 있는지 명시해 두었다. 시간을 최대한 절약할 수 있도록 수험생의 편의를 배려한 부분이다.

4. 용어사전

용어사전이란 인사노무관리론에 나오는 기본적인 개념, 시험장에서 깊이 있게 설명할 수 있는 개념, 차별화 포인트로 활용할 수 있는 개념 등을 알차게 모아둔 것으로 기본서에서의

Basic한 부분뿐 아니라 신조어까지 답안 서술 시 직접 사용할 수 있는 단어들까지 수록해두었다(각 단어 밑에는 ★의 개수로 중요도를 표시해두었다).

5. 예시문제의 활용

예시문제는 직접 시험으로 나올 만한 내용이나 이미 기출된 문제 중 중요한 내용을 실제 답안 현출 형식으로 만든 것이다. 이러한 현출 형식을 참고하여 쓰기 연습 시에 적극 활용한다면 효율적인 수험준비가 될 수 있을 것이다.

6. 회독 수 높이기

인사노무관리 과목 특성상 논술문제(50점)는 통합적 사고를 요하는 문제를, 약술문제(25점)는 구체적인 내용 서술을 요하는 주제를 출제한다. 인사노무관리는 특히 휘발성이 강한 과목이기 때문에 여러 번을 회독해야 내용의 의미에 대하여 깊이 파악할 수 있고 연상할 수 있게 된다. 최대한 컴팩트하게 목차·개념·키워드·도식을 정리한 만큼 시험보기 직전까지 이 「목차·키워드 노트」를 수회 눈에 바르고 익힌다면 스키마(schema)가 형성되어 답안을 현출하는 데 있어 도움이 될 것이다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 성과, 즉 Performance는 동기부여, 능력 그리고 시간의 함수(Motivation, Ability, Time)라는 것을 명심하고 과감한 시간 투자와 반복으로 합격의 확률을 높이길 바란다.

저자가 수험생활을 경험한 바에 의하면 수험생은 시험 전까지 몸은 피곤하고 마음이 불안하기 마련이다. 이 책으로 효율적으로 공부하는 수험생들의 몸의 피로와 마음의 불안감을 조금이라도 덜게 된다면 저자는 생각했던 것 이상의 보람이 있을 것이라 생각한다.

책을 출간하기까지 저자의 완벽주의자 성격에 고난과 피해를 받은 가족들, 이제는 하늘나라에 있는 엄마, 노무사 동기들(순수지속)과 합격한 후배님들, 존경하는 지도교수님, 김지훈 사장님, 하철호 팀장님, 정문순 과장님, 이종은 부장님 외 새흐름 편집부 식구들, 서강대 인사조직 대학원 동기들에게 감사함을 표한다. 또한 그 동안 목차·키워드 노트를 기다려주신 많은 수험생분들에게도 이 기회를 빌어 꼭 감사인사 드리고 싶다. 이 책의 진정한 저자는 여러분의 관심이다.

2019.1.

공인노무사 김유미 드림

차례 contents

제1부 인사노무 용어사전

(가) / 3

가부장적 경영체제	갤러리족	공식 조직	규범
가치 사슬	거래비용이론	공정성 이론	그림자 채용
가치	거시적 환경	과업	그레삼 법칙
가혹화 경향	계속 학습	과학적 과업관리	기계적 접근
간접 노동	경력	관대화 경향	기계적 조직
감독자 훈련	경력개발	관리감독자	기능 목록
감성경영	경력경로	관리의 폭	기능식 조직
감성지수	경력관리	교류분석법	기대이론
감수성 훈련	경력 닷	교육훈련	기술적 타당성
감정 노동	경영 정보 시스템	교육훈련 전이	기업 자원 기획
강제배분방식	경영자의 종류	교육훈련 평가	기업가
강제선택 서술법	경영참가	교환 이론	기업별 교섭
강제할당법	고령화 사회	구성 타당성	기업별 노동조합
강화이론	고성과 작업시스템	구성형태적 관점	기업의 경제적 효율성
개방 시스템	고충 처리	구조적 면접	기초율
개별 인센티브	골드스타인의 교육훈련 타당성	(인사평가의)구체성	깨진 유리창 이론
개선	골드컬러 노동자	권고사직	
개인적 공정성	공동 결정제도	귀속과정 오류	
개입	공동교섭	귀인	

(나) / 11

내면화	네트워크 조직	노동 소외	능력주의
내부적 공정성	네트워킹	노동 시장	
내용 타당도	노동 생산성	노동의 인간화	

(다) / 12

다양성	대각선 교섭	대체도	동시 타당성
다운사이징	대리인이론	델파이 기법	뜨거운 난로의 규칙
단순 성과급	대비 오류	도제제도	
단체 교섭	대역법	동기부여	

(라) / 14

라인	르윈의3단계 모델	리엔지니어링
럭커 플랜	리더십 파이프라인	

(마) / 14

마이어-브릭스 유형지표	매트릭스 조직	멘티	문화충격
마이클 포터의 전략유형	맥잡	명목집단기법	(인사평가의)민감도
마일즈와 스노우의 전략유형	메디치효과	모랄 서베이	
마코브 분석	멘토링	모집	
맞춤형 이득배분제도	멘토	목표관리법	

(바) / 17

바이오 데이터	보편적 관점	브라운 칼라	비구조적 면접
반구조적 면접	복리후생	브레인스토밍	비자발적 이적
반분신뢰도	복수컷오프방법	브로드밴딩	비정규직
벤치마킹	본원적 경쟁전략	블루 라운드	비즈니스 게임
보상 관리	불완전경쟁 상황	블렌디드 러닝	빅데이터

(사) / 19

사내공모제도	상관편견	선발의 효용성	스톡옵션제
사다리원칙	상대평가	성과관리	스트레스 면접
사례연구	상동적 오류	성과급	승격
사무분장	상시채용제	성과주의 인사관리	승급
사물인터넷	상호작용 노동	셀프홀릭 중후군	승진
사업부제 조직	상황적합적 관점	소시오메트리	시간적 오류
사원추천 모집제도	생산성 비율분석	속인급	시나리오 기법
사회 · 기술시스템 이론	서술식 평가법	수용률	시스템
산업별 노동조합	선발 면접	(인사평가의)수용성	시스템적 접근
산업심리학	선발	숨페터	(선발도구의)신뢰도 분석
산업혁명	선발률	스마트 워크	(인사평가의)신뢰성
산출률	선발비율	스캔론 플랜	(인사평가의)실용성
상관분석	선발의 예측치	스텝(Staff)	심리적 계약

(아) / 24

아담스미스의 분업	연봉제	유니언 슝	인적자원관리
아웃소싱	예측 타당도	이러닝	인적자원회계
아웃플레이스먼트	옴부즈만	이중 경력경로	인지 능력 테스트
안전보건관리	외부적 공정성	이직	인턴제도
액션러닝	울리히	이해관계자	인플레이스먼트
에이전시 슝	웹 기반 모집	인 바스켓 훈련	일렉트로 칼라
엥겔 계수	위원회 면접	인간관계론	일반관리론
역량	유기적 조직	인사 감사	일반 노동조합
역량급	유리천장 · 이중유리천장	인사배치	임금
역멘토링	유사성 오류	인사평가	임금수준
역할 갈등	유인	인적 자본	임금체계
역할 과다	유한김벌리식 일자리모델	인적자본 접근법	임금피크제
역할 모호성	윤리적 인적자원관리	인적자본이론	임금형태
역할연기법	오리엔테이션	인적자원 정보시스템	임파워먼트
연공급	오픈 슝	인적자원계획	임프로슈어 플랜

(자) / 31

자격요건분석기법	(인적자원관리의)제도적 차원	지식 경영	직무급
자발적 이직	제도화이론	지식의 반감기	직무순환
자원기반관점	조기퇴직제도	직능급	직무충실화
자율적 작업팀	조정 회의	직무	직무특성모형
잡 호핑족	조직 몰입	직무 관여	직무확대
잡노마드족	조직사회화	직무 기술서	직업별 노동조합
전략	조직 행동 수정	직무 명세서	직위
(인사평가의)전략적 수렴성	종업원 열의	직무 배태성 이론	직위분석 질문지법
전략적 인적자원관리	종업원 지주제도	직무 분석	집권화
전이	종업원의 사회적 효율성	직무 분할제	집단 면접
전환배치	준거관련 타당성	직무 설계	집단 성과급 제도
절대평가	중심화 경향	직무 전문화	집단 응집력
절차 공정성	중요사건기록법	직무 평가	집단교섭
정보통신기술	지배 구조	직무 철회	
정실주의	지속가능경영	직무교차	

(차) / 37

청년중역회의법	추세분석
최고경영자(CEO) 관련	

(카) / 37

카운슬링	컨슈니어	크론바하 알파
커크패트릭의 교육훈련	코칭	클로즈드 슝
평가모형		

(타) / 38

(선발도구의)타당도 분석	토너먼트 이론	퇴직 면담
(인사평가의)타당성	툽니효과	퇴직연금제도
테일러의 과학적 삼질법	통일교섭	팀 워크

(파) / 39

(근로자)파견	평가상담제도	포트폴리오	피드백
파랑새증후군	평가센터법	표준시간급	피터의 원리
파업	폐쇄 시스템	프렌치 시스템	피터팬 증후군
파킨슨의 법칙	포드시스템	프로젝트 조직	필요성 분석
평가 관리	포린후드	피그말리온 효과	

(하) / 42

하인리히 법칙	행동 기술 면접	호모 다큐멘티쿠스	회귀분석
하인리히의 도미노 이론	행동 과학	호모 헌드레드	효과성
학습조직	행동모델법	호손공장 실험	후광효과

합병과 인수
핵심 역량
핵심인재

허츠버그의 2요인 이론
헛징
현재 타당도

호손효과
홉스테드 비교문화연구
화폐적 접근법

숫자, 외국어 / 44

1차 산업, 2차 산업, 3차 산업	cafeteria benefits plans = 선택적 복리후생제도	Leach	QC circle
2차 고과자 오류	DB형 퇴직연금제	Maslow의 욕구단계설	QWL
360° feedback	DC형 퇴직연금제	MBO	reference check
3M	EAP	McGregor의 X, Y론	RIASEC 모델
3S운동	e-HRM	myopia	RJP
70/20/10 Model	EVA	nepotism	ROI
AA 정책	EVP	OD	SD
ADD 증후군	FFM	Off JT	SME
ASA theory	gain sharing	OJT	SWOT 분석
BARS	going concern	$P=f(M \times A)$	T/F
BATNA	Hall의 경력발달 단계	(M : Motivation, A : Ability)	TBL
BCG matrix	HRIS	P · E · S · T analysis	The war for talent
Big-Five 모델	ILM	PCNs, HCNs, TCNs	TQM
BOS	IR	P-D-S	Z이론
BPR	JIT	PFP	
BSC	Katz	profit sharing	

제2부 인사노무 목차키워드

제1편 인적자원관리의 개념과 접근법 / 55

제 1 장 경영학(Management, Business Administration)	56
제 2 장 인적자원관리(Human resource management)	57
제 3 장 인적자원관리의 다양한 차원	59
제 4 장 인사관리의 발전	65
제 5 장 인사관리의 다양한 접근법	73

제2편 인적자원관리의 환경변화 / 75

제 1 장 인적자원관리와 환경	76
제 2 장 인적자원관리의 외부환경	77
제 3 장 인적자원관리의 내부환경	80
제 4 장 새로운 인적자원관리 패러다임	86

제3편 전략적 인적자원관리(SHRM)와 e-HRM / 87

제 1 장 전략(Strategic)과 전략경영(Strategic management)의 의의	88
제 2 장 전략적 인적자원관리(SHRM)	89
제 3 장 전략의 유형과 인적자원관리	91
제 4 장 인적자원 정보시스템(Human Resource Information System : HRIS)	93
제 5 장 e-HRM	94

제4편 직무관리 / 97

제 1 장 직무분석(job analysis)·····	98
제 2 장 직무평가(job evaluation)·····	102
제 3 장 직무설계(job design)·····	104

제5편 확보관리 / 115

제 1 장 인적자원계획(Human resource planning) ·····	116
제 2 장 모집(recruitment) ·····	121
제 3 장 선발(selection)·····	128
제 4 장 인사배치(placement) 및 입직관리 ·····	135

제6편 개발관리 / 137

제 1 장 교육훈련(education and training)·····	139
제 2 장 경력개발(career development)·····	149
제 3 장 조직개발(organizational development) ·····	165

제7편 평가관리(성과관리) / 167

제 1 장 인사평가의 의의와 목적 및 중요성·····	168
제 2 장 인사평가의 구성요건과 오류 ·····	170
제 3 장 인사평가의 방법(기법) ·····	174
제 4 장 개인 평가·····	175
제 5 장 팀 평가·····	184
제 6 장 조직 평가·····	185
제 7 장 평가제도의 신 경향·····	187
제 8 장 평가의 발전과정·····	188

제8편 보상관리 / 189

제 1 장 보상관리 및 임금관리의 개념·····	190
제 2 장 임금의 공정성(pay equity)·····	192
제 3 장 임금수준(pay level)의 관리 ·····	193
제 4 장 임금체계(wage structure)의 관리 ·····	197
제 5 장 임금형태(method of wage payment)의 관리 ·····	205
제 6 장 집단 성과급 제도(=성과배분제도)와 Merit pay 및 연봉제 ·····	208
제 7 장 전략적 임금관리와 새로운 임금제도 ·····	213
제 8 장 임금평가(fringe benefit)·····	215
제 9 장 복리후생 관리·····	216

제9편 유지관리 / 225

제 1 장 근로시간 관리·····	226
제 2 장 안전보건관리 ·····	229
제 3 장 동기부여(motivation) ·····	231
제 4 장 스트레스 관리·····	234
제 5 장 노사관계의 개념·····	237

제10편 이직관리 / 249

제 1 장 이직(turnover)관리와 자발적 이직	250
제 2 장 비자발적 이직(고용조정, Outplacement, Inplacement)	253

제11편 ISSUE 관리 / 259

ISSUE 1 성과주의 인사관리	260
ISSUE 2 윤리경영과 윤리적 인적자원관리	263
ISSUE 3 지속가능경영(sustainable management)을 위한 인적자원관리	267
ISSUE 4 다양성 경영에 따른 인적자원관리	268
ISSUE 5 국제 인적자원관리	272
ISSUE 6 여성 인적자원관리	276
ISSUE 7 비정규직 인적자원관리	279
ISSUE 8 핵심인재 인적자원관리	281
ISSUE 9 승계계획(succession plan)	284
ISSUE 10 저성과자 관리	286
ISSUE 11 고령인력에 대한 인적자원관리	289
ISSUE 12 역량기반 인적자원관리(Competency based HRM : CB HRM)	292
ISSUE 13 지식경영을 위한 인적자원관리	295
ISSUE 14 고성과 작업시스템(HPWS)	298
ISSUE 15 가족친화적 경영(Family Friendly Management : FFM)	301
ISSUE 16 근로 생활의 질(Quality of Work Life : QWL)	303
ISSUE 17 스마트 워크(smart work)	304
ISSUE 18 인사 감사(personnel audit)	306

제1부

인사노무 용어사전

(가)	
가부장적 경영체제	기업 내의 노사관계가 가족의 부자관계와 같은 경영체제를 말한다. 사주(社主)는 가부장적 온정주의로 종업원을 다스리고 대내외적인 절대권을 마음대로 행사하는 한편, 종업원들의 안전과 생계에 대한 책임을 지게 되고 종업원들은 사주의 배려에 보답하고자 회사와 사주에 대하여 충성을 다한다. 이와 같은 경영체제 하에서 사주는 종업원을 지휘·감독하는 지배자인 동시에 그들을 보호하고 책임지는 보호자가 된다. 과거 전근대적 경영체제 하의 중소기업에서 이러한 경영체제를 많이 볼 수 있다.
가치 사슬 (Value chain) ★★	Michael E. Porter에 의해 개발된 분석 framework로서, 기업의 가치나 경쟁우위 분석을 위해 생산 및 지원 프로세스를 분석하기 위한 방법론을 말한다. 기업이 수행하는 활동들은 원자재에서부터 최종 소비에 이르기까지 기업에서 생산되는 것에 가치를 추가하는 활동이다. 가치 활동은 경쟁우위(competitive advantage)를 창출하는 구성요소이며, 이들 구성요소들은 독립된 활동들의 단순한 집합이 아닌 서로 관련성/연계성(linkages)을 가진 활동들(activities)이 체계적으로 이루어진 것이라고 본다. 즉, 가치 사슬은 회사가 행하는 모든 활동들과 그 활동들이 어떻게 서로 반응하는가를 살펴보는 시스템적 방법이며, 원가행태(behavior of costs)와 기존/잠재적 차별화 원천을 이해하기 위하여 하나의 회사를 전략적으로 관련된 활동들로 분해하고 있다. 가치 사슬에 따르면 모든 조직에서 수행되는 활동은 본원적 활동(primary activity)과 지원활동(support activity)으로 나누어질 수 있다.
가치 (Value)	사물이나 행위가 바람직한 특성을 가지고 있음을 나타내는 말로 어느 개인이나 집단이 중요하게 생각하는 목표, 원칙 등의 집합이다.
가혹화 경향 (Harsh tendency) ★★★	고과자가 피고과자의 능력 및 성과를 실제보다 의도적으로 낮게 평가하는 경우를 말한다. 이러한 경향은 고과자의 가치관에 의해 성과에 대한 기대수준을 매우 높게 설정했을 때 나타나며, 부하들과의 갈등관계에서 일종의 처벌적 성격을 가질 때 나타난다.
간접 노동 (Indirect labor)	생산에 직접적으로 관련되지 않는 서비스 또는 상품 생산의 지원에 필요한 노동을 말한다(예 : 생산에 필요한 장비 사용법을 종업원에게 가르치는 것).
감독자 훈련 (Supervisor training) ★★	부하 직원의 직무 수행을 지휘·감독하고 이에 대한 책임을 질 직위에 있는 중간관리층의 관리능력 향상을 위한 훈련을 말한다. 감독자는 일선에서 직원들과 대면 접촉을 통해 원만한 인간관계를 유지하며 리더십을 발휘하여야 하기 때문에 그들에 대한 교육훈련은 매우 중요시되고 있다. 훈련의 내용은 업무의 기획과 관리의 개선·리더십·커뮤니케이션·인간관계 등이며, 훈련 방법으로는 강의·토의·사례연구·분임연구·감수성훈련 등이 사용된다. 일반적으로 보급되어 있는 것으로는 TWI(Training Within Industry), MTP(Management Training Program), AMP(Advanced Management Program) 등이 있다.
감성경영 (Emotional Management) ★	조직구성원들의 감성을 중시하여 감성에 호소하거나 감성을 이끌어 냄으로써 생산성을 높이려는 경영방식이다. 그러나 최근 들어 조직구성원뿐만 아니라 고객의 감성적 욕구를 충족시키는 데도 역점을 두는 경영전략까지 포괄하는 개념으로 확장되면서, 건강과 웰빙, 삶의 질을 표방하는 고객들의 트렌드에 대처하는 경영전략을 표현하는 용어로 사용되고 있다. 감성경영은 디지털 시대의 차가움과 엄격성을 보완할 수 있는 요소로 감성을 강조하여 고객들의 감성적 욕구를 끌어내고 잦은 스킨십이나 대면접촉을 통해 조직구성원들의 감성을 자극하는 조직운영 전략이다.
감성지수 (EQ) ★	감성지수는 지능지수(IQ)와 대조되는 개념으로 자신의 감정을 적절히 조절, 원만한 인간관계를 구축할 수 있는 '마음의 지능지수'를 뜻하다. 이는 미국의 심리학자 다니엘 골만의 저서 <감성지수(Emotional intelligence)>에서 유래되었지만 Times가 이 책을 특집으로 소개하면서 'EQ'라는 용어를 처음으로 사용, 기업과 학계에 널리 알려지기 시작했다. 특히, 감성지수는 지능만을 검사하는 지능지수와는 달리 조직에서 상사나 동료, 부하직원들

	<p>간에 얼마나 원만한 관계를 유지하고 있으며, 개인이 팀워크에 어느 정도 공헌하는가를 평가하고 있어 기업인들의 많은 관심을 끌고 있다. 실제로 일본 IBM은 감성지수를 바탕으로 직속상관뿐 아니라 동료와 부하 직원도 평가 작업에 참여하는 방식을 관리직의 인사고과에 도입한 바 있다.</p>
<p>감수성 훈련 (T-Group Training) ★★</p>	<p>집단역학(Group Dynamics)교육으로서 2차 세계대전 후 미국에서 인종편견 제거를 목적으로 성인에게 실시되었다. 1940년대 미국에서 개발된 교육훈련기법으로, 한국에는 1972년 처음 도입되었다.</p> <p>조직구성원들이 다른 구성원과의 대면접촉(face-to-face contact)을 통해 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 처지나 입장을 이해함으로써 마음의 벽을 허물고 인종, 지역, 학력, 출신 등 차이를 극복하고 협동을 하게 됨으로써 조직이 활성화되고 이를 통해 조직성과가 향상된다는 것이다.</p>
<p>감정 노동 (Emotional labor) ★</p>	<p>실제 자신이 느끼는 감정과는 무관하게 직무를 행해야 하는 감정적 노동을 감정노동이라 하며, 이러한 직종 종사자를 감정노동 종사자라 한다. 은행원, 승무원, 전화상담원처럼 직접 고객을 응대하면서 자신의 감정은 드러내지 않고 서비스해야 하는 직업 종사자들이 해당된다.</p> <p>Arlie Russell Hochschild 캘리포니아 주립대 사회학과 교수가 1983년 <The Managed Heart>이라는 저서를 통해 처음 언급한 개념으로, 인간의 감정까지 상품화하는 현대사회의 단면을 감정노동이라는 말로 표현한 바 있다.</p>
<p>강제배분방식 ★</p>	<p>종업원의 성과를 평가하는데 항목별로 일정한 비율로 강제적으로 배분시켜 정규분포를 구성하는 방식을 말한다.</p>
<p>강제선택 서술법 (Forced-choice description) ★</p>	<p>(인사평가방법으로서) 강제선택 서술법은 2차 세계대전 이후 미 육군에서 개발된 것으로 평가자가 예시한 행동사례 중에서 피평가자가 어느 항목에 해당되는지를 선택하도록 하여 피평가자를 평가하는 방법이다.</p>
<p>강제할당법 (Forced distribution method) ★</p>	<p>(인사평가방법으로서) 강제할당법은 사전에 범위와 수를 결정해 놓고 피평가자를 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당하는 평가방법이다. 예컨대 개별 평가항목의 성적이나 혹은 최종등급을 A, B, C, D, E로 평정을 낼 때 A는 10%, B는 20%, C는 40%, D는 20%, E는 10% 등의 형태로 비율을 강제할당한 후 평가를 하도록 하는 방법이다.</p>
<p>강화이론 (Reinforcement theory) ★</p>	<p>이 이론은 인간의 행동을 선행적 자극과 행동의 외적 결과의 관계로 규정하면서, 반응의 빈도를 높이기 위하여 바람직한 행동을 학습시킬 수 있는 강화요인(유쾌한 자극, 불쾌한 자극)의 활용전략(고정비율, 고정간격, 변동비율, 변동간격)을 처방하는 이론을 말한다. <강화 요인>으로는 적극적 강화, 소거, 벌, 부정적 강화가 있다.</p>
<p>개방 시스템 (Open system) ★★</p>	<p>상위 체제나 인접 체제 또는 환경과 유기적인 관계를 맺고 있어 언제나 상호작용을 계속하는 체제를 말한다. 개방 체제에는 완전한 안정과 균형이 있을 수 없으며 항상 유동적이다.</p> <p>* 관련 용어 : 폐쇄 시스템(close system)</p>
<p>개별 인센티브 (Individual incentives) ★★★</p>	<p>개인별로 성과급을 적용하는 것으로 근로자들 개개인의 임금이 각자의 노동성과나 작업 능력에 따라 지급되는 제도이다.</p>
<p>개선 (Kaizen)</p>	<p>‘개선(改善)’이라는 한자의 일본식 표현이다. 개선의 사전적 의미는 나쁜 상황을 고쳐 더 좋게 만든다는 것이다. 제조업 부문에서 쓰이는 카이젠이란 용어는, 공장 작업자들이 중심이 되어 수행하는 소위 아래로부터(bottom-up) 시작되는 활동이다. 따라서 카이젠은 일반적인 ‘개선’이라는 한자어와 구별하여 ‘kaizen’으로 표기한다. 카이젠 활동은 생산 설비</p>

	<p>의 개조나 공구의 개량 등 업무 효율 향상과 작업 시 안전 확보, 품질 불량 방지 등 생산과 관련된 모든 범위에 해당한다. 카이젠은 위에서 내린 명령대로 따르는 것이 아니라 작업자 스스로가 지혜를 내어 변화를 이끌어 가는 것이 특징이다. 기업은 카이젠 활동을 대체적으로 QC(Quality Control) 서클 등의 형태로 지원한다. 카이젠은 1980년대에 MIT 대학을 중심으로 일본 제조업이 왜 강인가를 연구하는 과정에서 학술적인 용어로 강조되면서 널리 통용되게 되었다.</p>
<p>개인적 공정성 (Individual equity) ★★★</p>	<p>개인적 공정성이란 동일조직 내에서 동일한 직무를 담당하고 있는 종업원들 간의 연공, 공헌, 성과수준 등과 같은 개인적 특성 차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 개인적 공정성은 특히 종업원의 작업성과나 공헌에 대한 동기유발에 직접적인 영향을 미친다.</p>
<p>개입 (Intervention)</p>	<p>인적 자원 개발과 조직 개발을 위해 <u>경영자와 실무자들이 사용하는 변화 전략들을</u> 총칭한다.</p>
<p>갤러리족(族)</p>	<p><u>주인 의식 없이 회사 돌아가는 대로 그저 따라다니다가 그만둘 때는 미련 없이 떠나는 직장인들을 일컫는 말이다.</u> 갤러리족이라는 이름은, 회사의 운명이야 어떻게 되든 상관없이 자신에게 유리한 것만 생각하는 직장인들의 모습이 마치 골프장의 갤러리들이 멋진 플레이가 나오면 박수를 쳐 주고, 선수가 이동하면 따라 나서는 모습과 같다 하여 그렇게 부르는 것이다.</p>
<p>거래비용이론 (Transaction cost theory) ★★★</p>	<p>경제학자 Ronald Coase가 기업이 왜 존재하는가에 대한 질문에 <u>기업이라는 위계(hierarchy)를 사용하는 것이 더 경제적이라고 주장한 이후, UC 버클리대 교수인 O. E. Williamson이 주장한 이론으로</u> 기업과 시장 사이의 효율적인 경계(efficient boundary)를 설명하는 이론이며, 기업의 생산활동은 경제적인 거래(economic transaction)의 연속으로서, 결국 시장거래를 하는 대신 조직을 형성하는 이유는 일정한 범위의 거래가 기업 조직 경계 안의 내부적 거래로 이루어지는 것이 시장에서 이루어지는 경우보다 상대적으로 비용이 적게 들기 때문이며, 기업은 조직 생산 활동 범위 가운데 어느 부분을 내부에서 생산할 것이며, 어느 부분을 외부를 통해 생산 활동을 수행할 것인가 이른바 내부조달과 외부조달(make or buy)에 관한 의사결정을 이루게 되고 그 결과 조직의 경계가 결정된다는 것이다.</p> <p>⇒ <u>기업조직의 생성과 관리는 거래비용을 최소화하기 위해 이루어지고 있다는 이론이다.</u></p>
<p>거시적 환경 ★★</p>	<p>거시적 환경은 다음과 같이 PEST 측면으로 살펴볼 수 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - P(Political & Legal environment) : 정치 및 법적 환경 - E(Economical environment) : 경제적 환경 - S(Social & Cultural environment) : 사회 문화적 환경 - T(Technological environment) : 기술 환경 <p>cf) 미시적 환경 : 소비자 환경, 경쟁자 환경, 공급자 환경, 종업원 환경 등</p>
<p>계속 학습</p>	<p><u>학습 조직에서 의사결정에 필요한 정보를 수집하기 위해 종업원 개인이나 집단이 지속적으로 노력하는 것을 말한다.</u></p>
<p>경력(Career) ★★★</p>	<p>경력이란 <u>한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 일컫는다.</u></p>
<p>경력개발 (Career Development) ★★★</p>	<p>경력개발은 <개인 측면>에서 볼 때 ‘<u>한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정</u>’이며, <조직 측면>에서는 ‘<u>한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해가는 총체적 과정</u>’이다.</p>

제2부

인사노무 목차키워드

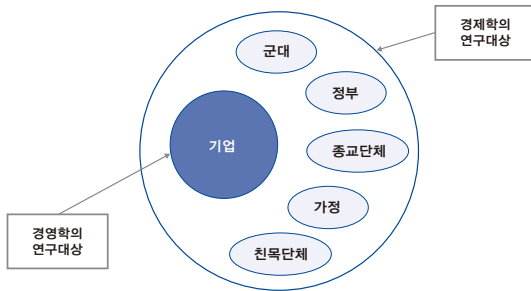
제1편

인적자원관리의 개념과 접근법

제 1 장 경영학(Management, Business Administration)

전라북도 pp. 4-5

1. 경영학이란?



기업이라는 개별경제단위에서 일어나는 경제활동(재화(goods)와 용역(service)의 흐름이 이루어지는 제 현상)을 체계적으로 연구하는 학문의 한 분야

2. 경영학의 구성 – Michael E. Porter의 Value Chain 분석



1985년 마이클 포터가 자신의 저서 'Competitive advantage'에서 주장

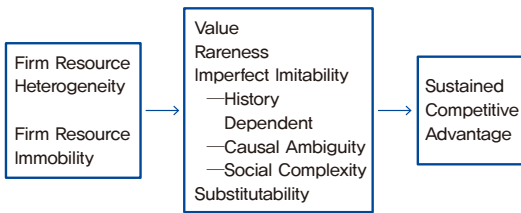
고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미
전반적인 생산활동을 주 활동부문(Primary Activities)과 보조 활동부문(Support Activities)으로 나눔

제 2 장 인적자원관리(Human resource management)

전라북도 pp.5-10

1. 인적자원관리의 개념

2. 인적자원(Human Resource)의 중요성



기업의 경제적 효율성과 종업원의 사회적 효율성을 극대화시키기 위해 인력을 대상으로 확보·개발·평가·보상·유지·이직활동을 계획(plan)하고 실천(do)하고 통제(see)하는 제 활동

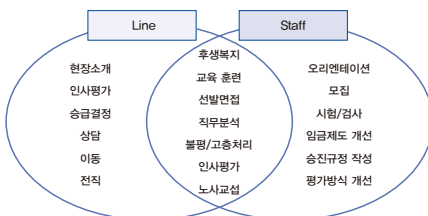
- ① 경영의 3요소(3M) - man, money, material/hidden value로서 인적자원이 중요
- ② 자원기반관점(Resource Based View) - ① 가치가 있고 (Valuable), ② 희소하며(Rare), ③ 모방이 불가능하고 (Inimitable), ④ 대체될 수 없는(Non-substitutable) (or 조직화될 수 있는(Supported by Organization)) 특성을 가진다고 주장
- ③ 사이몬(Simon)은 기업의 경영활동은 '의사결정 (decision making)'의 연속, 의사결정의 질(quality)
- ④ 인적자원의 속성은 '무한한 부가가치'
- ⑤ Peter F. Drucker : 인적자원만이 경쟁우위의 관건이고, 노동력을 바탕으로 한 팀웍이 새로운 제품을 창조하고 타 기업의 모방에 있어서 튼튼한 방어를 할 수 있는 원 동력이 되는 것
- ⑥ 이제는 인력(人力)이 아니라 새로운 것을 창조하는 지력 (智力 : 지식과 정보)이 중요
- ⑦ 인적자원은 사람이 지식과 기량을 발휘하여 무형의 자산 (intangible assets)을 만들어낼 수 있다는 점에서 매우 독특, 무궁한 부가가치 창출 가능
- ⑧ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 rent. 탁월하게 경쟁력이 있는 인적자원을 확보한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 Ricardo식 rent를 창출
- ⑨ 기업 내부에는 여러 자원이 있는데, 오늘날 대부분의 다른 자원들은 이전보다 입수하기가 용이해졌기 때문에 전략적 우위의 확보와 유지는 어려워지고 있으므로 인 적자원의 중요성이 더해가고 있음(Pfeffer, 1994)
- ⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계 지속적인 경쟁우위를 위해서는 확실한 모방 장벽(imitation barrier)을 구축하는 것이 중요

3. 인적자원관리의 주체

(1) 라인(Line) : 모두가 인적자원관리자

(2) 스태프(Staff) : 인사 전문가

(3) 라인과 스태프의 관계



라인이란 기업경영에 관한 기본적 직능을 담당하는 자로서 조직의 목적을 달성하기 위한 존재
스태프란 라인이 보유하는 권한을 보다 효과적으로 수행하기 위해 Support하는 존재
종전에는 분리(명확한 구분), 현재는 협력(중복)

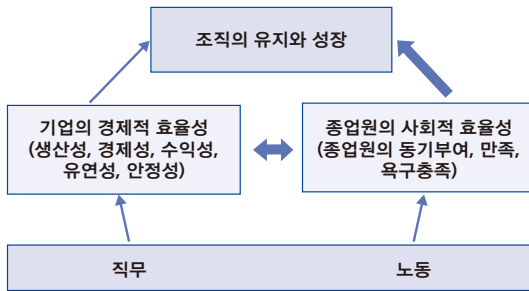
4. 인적자원관리의 연구대상(구성인자)

(1) 직무(일) : Job

(2) 사람(노동) : Human resource

5. 인적자원관리(Human resource management)의 중요성

6. 인적자원관리의 목표 : 경제적 효율성과 사회적 효율성



범례 : — 직접적 관계
 ■ 간접적 관계

〈공간적〉 직무구조, 〈시간적〉 직무수행과정

확보 - 개발 - 평가 - 보상 - 개발 - 이직

- ① 기술의 진보
- ② 지식정보사회 - 창의력과 능력
- ③ 모티베이션을 향상
- ④ 인건비의 지속적인 상승

- ① 기업의 〈경제적 효율성〉 : 최적의 비용을 들여 노동의 산출에 있어 최대한의 효과를 달성하는 것
- ② 종업원의 〈사회적 효율성〉 : 종업원 개인이 갖는 욕구 및 기대와 관련된 목표를 달성하는 것

김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사 졸업(인사조직 전공)

현) 한림법학원 인사노무관리론, 경영조직론 전임강사

삼성그룹 공인노무사 과정 강의

LG그룹 공인노무사 과정 강의

CJ그룹 공인노무사 과정 강의

제20회 공인노무사 합격

고용노동부 장관상 최우수상(2012년)

전) 웅진패스원 인사노무실무 강의

전) 우리노무법인 책임노무사

[제5판]

인사노무관리 전략노트 목차키워드

2016년 11월 15일 초 판 제1쇄발행

2019년 3월 1일 제 5 판 제1쇄인쇄

2019년 3월 10일 제 5 판 제1쇄발행

저 자 김 유 미

발행인 이 중 은

발행처 도서출판 세흐름

서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호

전 화 (02) 713-3069 FAX (02) 713-0403

등 록 2014. 1. 21, 제2014-000041호(윤)

홈페이지 www.sehr.co.kr

저자와
협의하여
인지점부를
생략함

파본은 바뀐드립니다.

본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 22,000원

ISBN 979-11-6293-052-6